

Professional Performance Improvement (PPI): sturen op prestatie-indicatoren KULTIFA

Inleiding

De ‘traditionele’ interventies ter verhoging van de kennisproductiviteit komen veelal voort uit kennismanagementtrajecten en uit de onderwijskunde.

Door gebruik te maken van de theorieën over de kwaliteit van arbeid en human performance improvement (HPI) ontstaat een nieuwe visie op het beïnvloeden van kennisproductiviteit.

Beide theorieën gaan uit van een beïnvloeding van performance door sturing op de determinanten van arbeid.

Deze paper gaat in op de volgende twee vragen:

- Welke determinanten zijn relevant voor professional performance?
- Op welke wijze is professional performance beïnvloedbaar?

Casus: prestatieverbetering van landbouwkundige onderzoekers en de doorwerking van onderzoekskennis in beleidsprocessen

Het landbouwkundig onderzoek in Nederland wordt voornamelijk uitgevoerd door de Landbouwuniversiteit Wageningen en zeven DLO-instituten (Dienst Landbouwkundig Onderzoek). Deze instituten zijn de afgelopen decennia hoofdzakelijk gefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (MLNV). De instituten maken momenteel een ontwikkeling door waarbij ze op termijn volledig financieel zelfstandig moeten kunnen bestaan. Het LEI (Landbouw-Economisch Instituut) is één van de instituten die tijdens deze ontwikkeling meer grip probeert te krijgen op haar eigen prestaties door prestatie management in te voeren. Een belangrijke vraagstelling voor het instituut hierbij is welke factoren van invloed zijn op de prestaties van haar onderzoekers.

Daarnaast wordt in deze paper gebruik gemaakt van de resultaten van een onderzoek naar de doorwerking van onderzoekskennis in beleidsprocessen (van het LEI door MLNV).

Professional Performance Improvement (PPI)

Om grip te krijgen op de prestaties van professionals, in het bijzonder die van onderzoekers, is de literatuur nageslagen op de onderwerpen kennisproductiviteit, professionals en professionele arbeid, kwaliteit van arbeid en human performance improvement (HPI). Dit resulteert in de definiëring en behandeling van de determinanten voor professional performance.

Verschillende perspectieven op kennisproductiviteit

Wanneer we kennisproductiviteit definiëren als ‘het vermogen van een organisatie om relevante kennis te signaleren en te verwerken, er nieuwe kennis mee te creëren, deze intern te verspreiden en toe te passen ten behoeve van de verbetering en vernieuwing van de processen, producten en diensten’ (Kessels, 1996), valt op dat kennisproductiviteit vanuit een *economische perspectief* wordt benaderd en met name focussed op de productiviteit van de organisatie.

Wanneer kennisproductiviteit in het licht wordt gezien *performance management*, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de zes prestatie-indicatoren voor professionele arbeid van Maister (1999) (de bijdrage aan winstgevendheid, klanttevredenheid over werk dat onder hun verantwoordelijkheid is uitgevoerd, coachen tijdens het werk, bijdragen aan de ontwikkeling van het kantoor, bijdragen aan het succes van anderen en persoonlijke groei) staat niet enkel de organisatieprestatie centraal, maar

ook de output en het effect van en voor de *professional* (Ten Horn en Steensma, 1989). Lekanne Deprez (2003) acht de aandacht voor kennismanagement binnen organisaties noodzakelijk vanwege 'het verhogen van de waarde voor het individu, groep/team/netwerk/community, unit, organisatie of samenleving'. Een veel breder perspectief dan enkel het organisatieperspectief.

Wanneer kennisproductiviteit gerelateerd wordt aan de *waardeverhoging* voor professionals zoals onderzoekers, gelden hele andere (arbeids)motieven om aandacht te schenken aan (individuele) kennisproductiviteit, namelijk het realiseren van individuele waarden zoals vrijheid in verbondenheid, zelfontwikkeling, (wetenschappelijke) zelfstandigheid (autonomie), samenwerking, ondernemerschap, uitdaging, bijdrage aan het vakgebied en (wetenschappelijke) erkenning (De Groot, 2003b).

De invulling (en verhoging) van kennisproductiviteit is afhankelijk van het perspectief (het doel en definiëring van kennisproductiviteit) en het organisatieniveau (individueel, team, unit versus organisatie).

Door gebruik te maken van de theorieën over de kwaliteit van arbeid en human performance improvement (HPI) ontstaat een nieuwe visie op (het beïnvloeden van) kennisproductiviteit, Hierdoor ontstaan andere oplossingsrichtingen voor de verhoging van kennisproductiviteit die aanvullend zijn op de 'traditionele' interventies zoals de versterking van het leerklimaat, gebruik van kenniskaarten (gouden kennisgids), kennisbanken en dergelijke.

Allereerst iets over de belangrijkste kenmerken van *professionals* en *professionele* arbeid.

Professionals en professionele arbeid

De laatste jaren is veel gepubliceerd over professionals en professionele arbeid. Hieronder worden in het kort de belangrijkste kenmerken genoemd.

Een professional is een medewerker die voor het goed uitvoeren van zijn primaire taak permanent, relatief veel moet leren, omdat hij afhankelijk is van kennis met een relatief korte halfwaardetijd (Weggeman, 2000). Davenport et al. (2002) kenmerken kenniswerkers (*HEKW's: High-End Knowledge Workers*) als 'professionals who control their own work structure, they are highly collaborative, work in multi settings, individual as well in groups and have high levels of passion, power and occupational mobility'.

Maas (2000) definieert verschillende soorten professionals (zoals tandarts, onderzoeker, ontwerper of beroepsmuzikant) door de aanwezigheid van de volgende acht 'wezenskenmerken' die een professional in meerdere of mindere mate bezit: maatwerk, improviserend, visionair, kennisintensief, weinig routinematig, klantspecifiek, moeilijke woorden en autonoom.

Hoe meer een beroep al deze kenmerken in zich heeft, des te meer het beroep geïdentificeerd wordt met het begrip professionaliteit en professionele arbeid.

Professionals zijn voorts nieuwsgierig, leergierig, flexibel, geduldig, leerbereid, initiatiefrijk, stressbestendigheid en integer (Birnbau, 1990; Avital & Coppoly, 2001; Maas, 2000; De Vette, 1997). Verder beschikken ze over lef en zelfvertrouwen, leervermogen, rationele en sociale intelligentie, openheid en inlevingsvermogen, gevoel en tolerantie voor anderen en 'willingness to venture into uncharted waters' (bij gebrek aan goede vertaling in het Nederlands, wellicht zoiets als 'ongebaande paden'), een helder zelfbeeld en zijn ze gericht op klanten en het vragen van second opinions van collegae

Metsemakers et al. (2002) voegen hier nog twee belangrijke wezenskenmerken aan toe:

- Bereidheid tot aangaan van resultaatverplichtingen;
- Bereid zich continue verder te ontwikkelen en aan te passen.

In het bijzonder voor onderzoekers acht Birnbaum (1990) de volgende *skills* uiterst relevant: het vermogen om (juiste) informatie te zoeken, deel te nemen in onderzoeksgroepen, omgaan met jargon, informatie, concepten van andere onderzoeksdisciplines, kwalitatieve en kwantitatieve analyses kunnen uitvoeren, vergelijken van bijdragen van individuele onderzoekers, vaststellen en vasthouden van geschiktheid, relevantie en aanpassingsvermogen van toepasselijke materialen (zoals informatie, methoden en dergelijke), verbinden van individuele resultaten tot een model, concept, theorie of patroon en bekrachtigen van oplossingsvoorstel.

Als laatste noemt Birnbaum de projectorganisatie en *team dynamics* als belangrijke *internal conditions* voor het doen van onderzoek.

Kwaliteit van arbeid

De aanduiding 'kwaliteit van arbeid' (Quality of Work Life, QWL) stamt uit de zestiger jaren als reactie op de slechte arbeidssituaties. Deze stroming gaat uit van de beïnvloedbaarheid van de kwaliteit van arbeid door inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op deze kwaliteit.

De aandacht voor dit onderwerp heeft geleid tot twee soorten benaderingen van arbeid: de systeemtheoretische benadering en de psychologische benadering (Schouteten, 2002). In het onderstaande schema worden de belangrijkste kenmerken getoond.

	Systeemtheoretische benadering	Psychologische benadering
Theoretisch perspectief	Werkkarakteristieken	Fit tussen werk en werker
Normen	Werkgebonden normen	Persoonsgebonden normen
Dimensies	Job content Arbeidscondities	Arbeidsrelaties Terms of employment
Meting	Classificatie van observer	Vragenlijsten
Voorbeelden	Sociotechniek	Delft Measurement Kit WEBA

Afbeelding 1 Twee benaderingen kwaliteit van arbeid

De benaderingen hebben eigen 'scholen' en instrumenten voortgebracht. De belangrijkste vier Nederlandse zijn *de sociotechniek, de arbeidsprocesbenadering, de Leidse school en de Delfste School* (Von Grumbkow, 1998).

Allen beschouwen ze de kwaliteit van arbeid, doch allen vanuit een andere benadering, een ander analyiseniveau, een andere invulling voor de norm van kwaliteit of analyse- of meer interventiegericht.

Zonder in te gaan op de verschillen tussen de scholen onderling, kan gesteld worden dat ze allen arbeid benaderen vanuit de belangrijkste factoren (hoofdgroepen) die de kwaliteit van arbeid bepalen (Von Grumbkow, 1998; Jetten en Van Kooten, 1994):

- De kenmerken van de werksituatie (werkgebonden determinanten);
- De kenmerken van de werkende (persoonsgebonden determinanten);
- De kenmerken van de afstemming (de 'fit') tussen werk en werkende;
- De gevolgen van arbeid voor de werknemer en de normen die deze heeft met betrekking tot arbeid.

De kenmerken van de *werk-of arbeidssituatie* zijn te beschrijven aan de hand van het volgende vier-tal kenmerken (Von Grumbkow, 1998):

- De *arbeidsinhoud*: de aard en het niveau van werk en de wijze waarop taken worden verricht;
- De *arbeidsomstandigheden*: de fysieke omstandigheden waaronder gewerkt wordt;
- De *arbeidsvoorwaarden*: alle afspraken tussen werkgever en werknemer;
- De *arbeidsverhoudingen*: de aard van de verhoudingen tussen de belangenpartijen in de organisatie.

Ook de veel gehanteerde diagnosemodellen (zoals het 7S-model, het ESH-model, de ISO-normen of het EFQM- en INK-model) die gebruikt worden bij organisatiediagnose en -verbetering, bieden inrichtingsthema's (of ontwerpvariabelen) van een organisatie om de werk-of arbeidssituatie te typeren.

In het bijzonder voor professionele organisaties bieden de typeringen van Minzberg (1992) van de professionele (machine) bureaucratie en de adhocratie, Het INK-model voor kennismanagement¹ en het contingentiemodel voor kennismanagement (Jansen, Jägers en Steenbakkers, 1998) specifiek houvast.

Met name de 'zachte' inrichtingsthema's (cultuur, personeelsbeleid en managementstijl) spelen de belangrijkste rol toe bij de indirecte verbetering van kennisproductiviteit, hoewel deze het moeilijkst beïnvloedbaar zijn.

Verder verwijs ik naar de in het eerder uitgevoerde literatuuronderzoek genoemde kenmerken van een lerende organisatie (Garvin, 1993; Weggeman, 2000; Jacobs, 1999; Kessels, 1996) en kennisproductiviteit (Drucker, 1992 en 1999; Weggeman, 2000 en 2002; Maas, 2000; Stam, 2001; Van Aken, 2000; Allen en Katz, 1982; Pelz & Andrews, 1967; Gieryn, 1978).

Deze paper gaat met name in op de *directe* beïnvloeding van de prestaties van individuele professionals. De genoemde inrichtingsthema's zijn – in optiek van het human performance improvement gedachtegoed - meer *indirect* van invloed op individuele prestaties.

Ze worden daarom ook niet verder behandeld.

Human Performance Improvement (HPI)

De eerste publicaties over *Human Performance Improvement (HPI)* dateren uit de jaren '50. HPI wordt dan omschreven als:

'...the science of improving human performance in the workplace through analysis and the design, selection, and implementation of appropriate interventions.'

(In: *Moving from Training to Performance*, Robinson, D.G & J.C. Robinson, 1998, p5).

Later worden vele varianten op deze definitie gemaakt. Veel aangehaalde zijn de volgende:

'... the process of improving an organization's performance through the abilities of personnel'. (Swanson, 1992)

'HPI is the development of human performance systems and the management of the resulting systems, using a system approach to achieve organizational and individual goals'. (Jacobs, 1990)

'... a field of endeavor that seeks to bring about changes to a system, in such a way that the system is improved in terms of the achievement it values.' (Stolovitch & Keeps, 1992)

¹ Triam Kennismanagement ontwikkelde specifiek voor kennisintensieve organisaties op basis van het INK-model een Handleiding Positiebepaling Kennismanagement

Overduin & Schramade (2000) spreken over een technologie, een methodiek, ja zelfs een complexe toolkit en een geheel van ideeën om het functioneren of de performance van (mensen in) organisaties te verbeteren en sluiten hierbij aan op de benadering van Addison (1995) die HPI aanduidt als 'a systematic set of methods, procedures and strategies for solving problems, or realizing opportunities, related to the performance of people'.

Daar waar andere benaderingen, zoals HRD, Business Process Reengineering of Total Quality zich vaak richten op een enkele specifieke oplossing of interventie voor prestatieverbetering, gaat de performancebenadering uit van 'een samenstel van factoren die het presteren van medewerker en organisatie beïnvloeden' (Schramade, 1997). Het kenmerk van deze benadering is dat een organisatie en menselijke arbeid niet vanuit één gezichtspunt (zoals die van een opleidingsconsultant) worden gezien.

De aanleiding voor het ontstaan van HPI moet vooral gezocht worden in de behoefte om een nauwere relatie te bewerkstelligen tussen de lerende en presterende medewerker, het management van de organisatie en de organisatiedoelen. Leerinterventies en kennismanagement kennen vaak tekortkomingen zoals een gebrek aan management support en het ontbreken van een duidelijke relatie met de organisatiedoelen. De HPI-benadering kijkt met name naar factoren die van invloed zijn op deze prestaties en kent hiermee dus sterke gelijkenis met de theorieën over de kwaliteit van arbeid.

Alignment: individuele prestaties én organisatieprestaties

Een belangrijk onderdeel van het HPI-gedachtegoed vormt de aandacht voor de *verbinding* van de prestaties op de verschillende organisatieniveaus. Langdon (2000) duidt dit aan met *alignment*, wat staat voor de wederzijdse afstemming van de doelen en –prestaties op de verschillende organisatieniveaus. Deze benadering is een andere dan de veel genoemde *goal-setting theorie* (ontwikkeld door Locke en Latham, 1984), die uitgaat van een top-down doorvertaling van organisatiedoelen naar individuele doelen. Waarom is de *alignment-benadering* veel geschikter in geval van professionele arbeid?

Wanneer nogmaals de door ondermeer Maister (1999) genoemde prestatie-indicatoren voor professionele arbeid worden bestudeerd, valt op dat er een scheiding valt te onderkennen tussen de louter individuele baten en de baten voor de organisatie. De professional streeft naar een zichtbare eigen bijdrage aan zijn vakgebied, (professionele) erkenning en persoonlijke groei, terwijl de organisatie in eerste instantie ogenschijnlijk zaken als winst en klanttevredenheid beoogt te realiseren.

Enkel het verzoek van de organisatie aan de professional om deze prestaties te realiseren, sluit onvoldoende aan bij de arbeidsmotieven van professionals. Dit impliceert dat professionele organisaties allereerst per professional een duidelijk beeld moeten krijgen (en houden) van de arbeidsmotieven (*values*) en gewenste prestaties. Om vervolgens in dialoog na te gaan wat de bijdrage van een individuele professional zou kunnen zijn aan de beoogde organisatieprestaties (*shared values*). Beers (2003) spreekt over het *bevorderen* van organisatiedoelstellingen als gevolg van het succesvol presteren van mensen. 'Het realiseren van organisatiedoelstellingen is een *gevolg* van goed performance management en niet het primaire doel ervan. Een subtiel onderscheid dat wezenlijk is voor de betrokkenheid van mensen''.

Verondersteld kan worden dat de realisatie van individuele waarden en gewenste prestaties anders dan de 'zichtbare' organisatieprestaties zoals winst of output, een *voorwaarde* is voor om de professional aan te spreken op een bijdrage aan de beoogde organisatieprestaties.

Van determinanten naar succesfactoren en prestatie-indicatoren

Wat beiden benaderingen (kwaliteit van arbeid en HPI) delen, is de aandacht voor de factoren die van invloed zijn op arbeid, determinanten genaamd. Beiden benaderingen onderscheiden persoonsgebonden en omgevingsgebonden factoren. Op het moment dat deze factoren tevens dé succesfactoren en beïnvloedbaar zijn, wordt het interessant of ze in het kader van professional performance improvement bruikbaar zijn.

Want, uit diverse studies (Shapero, 1985; Maister, 1997; De Vette, 1997) blijkt dat met name de *succesfactoren* belangrijke sturingsmiddelen vormen bij het managen en verbeteren van professionele arbeid. Wanneer deze succesfactoren worden doorvertaald naar prestatie-indicatoren zijn professionele prestaties beheersbaar en verbeterbaar. Wentink (2002) gaat zelfs zover door te stellen dat kritieke succesfactoren dé centrale aandachtspunten zijn voor het managen van professionele kwaliteit en productiviteit.

Een kritieke succesfactor is een bedrijfsvariabele die van kritisch belang is voor de realisatie van de bedrijfsstrategie (De Waal, 2001). Stam (2001) komt op basis van een uitgebreide literatuurstudie over kennisproductiviteit tot drie belangrijke adviezen, waarvan het invoeren van *kritieke succesfactoren* onderdeel is van het eerste advies:

- Doelgericht handelen: verbetering door relatie organisatiedoelstellingen en productiviteit;
- Organiseren van leren: productiviteit kan worden gestimuleerd door de inrichting van een lerende organisatie;
- Combineren van kwaliteiten: kennisproductiviteit is het resultaat van het combineren van denkstijlen.

Een belangrijke vraag is dan vervolgens welke (succes)factoren van invloed zijn op professionele arbeid.

KULTIFA: determinanten voor professional performance

De kenmerken van de werkende (professionals) en de kenmerken van de werkomgeving (professionele organisaties) beschouwend, kan gesteld worden dat op de prestaties van professionals de volgende tien factoren van invloed zijn (Maister, 1997; Shapero, 1989; Pelz & Andrews, 1967; Stolovitch & Keeps, 1995; Williams, 2002; Schouteten, 2002):

- Kennis
- Uitdaging
- Leervermogen, -bereidheid en -condities
- Taakstelling
- Informatie (voorziening)
- Intrinsieke motivatie
- Feedback
- Autonomie

Waarmee gezegd is dat professional performance (PP) uitgedrukt kan worden in de functie $KULTIFA^2 (KxUxL^3xTxI^2xFxA)$. Hoewel beide partijen - werk(gever) en werkende – beiden een rol hebben bij de invulling van deze determinanten, is de dominantie van *werk- of omgevingsgebonden* werkgebonden determinanten opvallend. Dit duidt erop dat met name kenmerken van de *werksituatie* van invloed zijn op de prestaties van professionals. Enkel kennis, leervermogen en -bereidheid en intrinsieke motivatie vertonen de meeste verwantschap met *persoonsgebonden* de-

² Een variant op *cultivar* (kunstmatig gekweekte plantenras) die door te cultiveren (met zorg in stand houden) zal leven en bloeien.

terminanten, wat impliceert dat prestatieverbetering van professionals (nádat zij geworven en geselecteerd zijn!) met name gerealiseerd kan worden door interventies ter verbetering van de *omgeving* waarin de professionals werkt. Deze bevinding sluit aan bij de onderzoeksresultaten van Rummler en Brache (1995) die stellen dat 'About 80 percent of performance improvement opportunities reside in the environment'. Ook Stolovitch en Keeps (1995) komen tot een soortgelijk percentage (75%).

Hiermee wordt verder impliciet gezegd dat de invulling van personeelsontwikkeling niet zo zeer gezocht moet worden in het individuele opleidings- of de 'populaire' competentieontwikkelingstrajecten, maar dat een afdeling P&O van professionele organisatie zich met name moet richten op het leren van elkaar, het inrichten van leercondities (weken in teams, creëren van ontmoetingen tussen professionals) en het inrichten van ontwikkelpaden in relatie tot intrinsieke motivatie van professionals. Daarnaast zou veel meer aandacht gegeven moeten worden aan werving & selectie, vanuit de optiek dat 'eenmaal binnengehaald, de ontwikkeling van persoonskenmerken van professionals nauwelijks meer beïnvloedbaar is'.

In de volgende paragraaf wordt nader in gegaan op de behandeling van de individuele KULTIFA-determinanten en worden voorbeelden van interventies aangereikt voor de versterking hiervan.

Met *kennis* wordt niet enkel de gespecialiseerde kennis bedoeld waarover iemand beschikt die verkregen is na een specifieke hogere beroepsopleiding, maar - om consistent te zijn met de eerdere definities van kennisproductiviteit - 'het vermogen van een individu om relevante kennis te signaleren en te verwerken, er nieuwe kennis mee te creëren, deze intern te verspreiden en toe te passen ten behoeve van het verhogen van de waarde voor het eigen individu, groep, unit, organisatie én samenleving'. In deze definitie schuilt

Een onderzoeker heeft 'kennis creëren' als primaire doelstelling, terwijl voor een tandarts de kennisprocessen 'signaleren, verwerken en toepassen van relevante kennis' (zodat hij zijn patiënten 'juist' behandelt) veel relevanter zijn.

Ik onderken de volgende acht kennisprocessen:

1. *Kennisawareness*: het constateren en definiëren van kennisdeficiëntie (weten van je niet weet);
2. *Kennisverwerving*: het aanschaffen / binnenhalen van buiten de organisatie beschikbare kennis;
3. *Kenniscreatie*: het ontwikkelen van kennis;
4. *Kennisdeling*: het verspreiden van kennis tussen individuen en (delen van) organisaties);
5. *Kennisbenutting*: het verzamelen, (transformeren en) en benutten van binnen en buiten de organisatie aanwezige kennis en informatie.
6. *Kennisborging*: het vastleggen (expliciteren) en vasthouden van kennis;
7. *Kennisexploitatie*: het vermarkten van binnen de organisatie aanwezige kennis;
8. *Kennislering*: het evalueren, leren en waarderen van kennisprocessen en kennisacties.

Voor ieder kennisproces zijn vele specifieke interventies voorhanden die ruimschoots staan beschreven in de literatuur. Voorbeelden ter versterking van deze determinant zijn: interne presentaties, projectevaluaties, samenwerking met ketenpartijen, uitwisselingsprogramma's tussen bedrijven, expertsysteem, individuele *skill list*, kenniswaardebepaling, doelstellingen, succesfactoren en prestatie-indicatoren voor kennismanagement (De Groot, 2003d; Mestemakers, 2002,).

Uitdaging is een operationalisering van het taakkenmerk *variatie*. *Variatie* betreft volgens Fisscher (1986) zowel de afwisseling in werkzaamheden als wel de mate waarin op de uiteenlopende kwalificaties van de professional een beroep wordt gedaan. Hij acht het werken aan meerdere projecten

met meerdere disciplines (kruisbestuiving) een belangrijke invulling voor het realiseren van variatie.

Het bieden van afwisselend gevarieerd werk (uitdagingen) is volgens Shapero een must voor de professional en één van de aandachtsgebieden van de manager. Van Aken et al. (2003) spreekt in navolging van ondermeer Kessels (1996) over 'een stimulerende omgeving, waarin mensen geprikkeld, uitgedaagd en verleid worden om te leren en moeilijke problemen op te lossen'.

Diversiteit van arbeid zou een positieve invloed hebben op de mate van productiviteit.

De effectiviteit van een professional neemt toe wanneer deze zich in twee of drie kennisdomeinen thuis voelt en begeeft (Pelz & Andrews, 1967).

De begrippen *leervermogen*, *–bereidheid* en *–condities* zijn afkomstig uit de onderwijskundige literatuur en hebben langzaam maar zeker hun plaats gevonden binnen de bedrijfskundige en arbeidssociologische literatuur. Ook de aandacht voor kennismanagement heeft hier aan bijgedragen. *Leervermogen*, ook wel leerbaarheid genoemd, neemt volgens diverse studies nauwelijks af naar mate men ouder wordt (door de lichte afname van de intelligentie), maar enkel de snelheid van leren alsook de wijze van leren (leerstijlen) veranderen.

Het diagnosticeren van de eigen leerbehoeften en de wijze van leren vormen de belangrijkste adviezen voor het verbeteren van het leervermogen. Dit leervermogen is niet beïnvloedbaar in de zin dat het te vergroten is. Van Aken et al. (2003) adviseren voorts om inzicht te krijgen in de eigen dominante denkvoorkeur(en) en deze te combineren met andere denkvoorkeuren binnen teams.

Met betrekking tot *leerbereidheid* worden die interventies bedoeld die de motivatie tot leren bevorderen, zoals de lerende zelf aan het denken te zetten en ontdekkingen te laten doen, leerresultaten expliciteren en functionele feedback geven (op het geleerde).

Bij het scheppen van *leercondities* wordt veelal de relatie gelegd met een veilige sfeer of leerklimaat waarbinnen medewerkers kunnen experimenteren, stap voor stap kunnen ontwikkelen en dergelijke. Maar ook de rol van de leidinggevende en de inrichting van de werkplek wordt als belangrijk beschouwd.

Burgemeester (1994), Boekaerts en Simons (1993), Bolhuis en Simons (1999) en Kessels (1996) noemen allen een aantal methoden om leercondities te scheppen (de werkplek als leerplek in te richten) die in de volgende acht adviezen zijn te vervatten:

- Bouw mogelijkheden (en tijd) in het werk om te leren en zorg ervoor dat medewerkers verantwoordelijk zijn voor de eigen ontwikkeling;
- Bewerkstellig een klimaat (rust en stabiliteit, doch ook creatieve onrust) waar ruimte is voor onzekerheden en moeilijkheden, verdieping en verbetering en innovatie;
- Verwerf vaardigheden die de motivatie en affecties rond het werken en leren reguleren. Het gaat om vaardigheden die het leren betekenis geven en de betrokkenheid versterken, zich richten op problemen oplossen en flexibiliteit;
- Richt je meer op mensen en op systemen;
- Hanteer groepsregels en stimuleer teamwork;
- Luister naar elkaar, geef feedback op elkaars leren en expliciteer 'best practices';
- Stimuleer uitproberen en experimenteren en biedt mogelijkheden op het geleerde te integreren in het werk;
- Corrigeer bedreigend gedrag;
- Voer 'change agents' in.

Mensen die speciale rollen vervullen bij het veranderen van groepen en individuen in organisaties. Voorbeelden van activiteiten: opstellen van leer- en veranderplannen, stimuleren van verandering, bewaken van veranderprocessen, belonen van geslaagde veranderingen en begeleiden van lijnmanagers;

- Evalueer, beoordeel en beloon verbetering van vakbekwaamheid.

De aandacht voor *taakstelling* komt voort uit het belang om professionals met name te sturen op het 'wat' te presteren (in tegenstelling tot 'hoe' te presteren). Metsemakers et al. (2002) achten de bereidheid tot aangaan van resultaatverplichtingen als kenmerk van een professional.

Het verbeteren van een heldere taakstelling versterkt impliciet de feedback ('Weet ik precies wat er van mij verwacht wordt, welke output-specificaties?', Weggeman, 1995)

Diverse auteurs wijzen op de noodzaak voor het leggen van relaties tussen doelen, motieven en prestaties en doelen op *organisatieniveau* en *individueel niveau*.

Locke & Latham (1984) ontwikkelden de *goal setting theory* die er van uit gaat dat het stellen en toewijzen van individuele doelen de richting en hoeveelheid of kwaliteit van organisatieprestaties reguleert. Hoewel getwijfeld wordt over de letterlijke toepassing van deze theorie binnen professionele organisaties, blijft onverkort dat doelen inspanning mobiliseren en het doorzettingsvermogen laten toenemen en motiveren. Behalve het benoemen en toewijzen van doelen en taken, wordt ook het zicht op de missie, visie en strategie en de definiëring van de individuele bijdragen hieraan als wezenlijk beschouwd voor de invulling van een heldere taakstelling. Deze determinant 'verbindt' individuele doelen met organisatiedoelen.

Ook *informatie en informatievoorziening* vormen twee belangrijke determinanten bij professional performance.

Niet enkel de informatie die nodig is om het werk inhoudelijk te kunnen doen vormt een belangrijke factor, maar ook de informatie over de *opdracht* (de taakstelling), de *wijze* (procedures, product- en procesinformatie en dergelijke), het *doel*, de *kwaliteit* of *norm (prestatiecriteria)* en de *consequenties* van de uit te voeren of uitgevoerde activiteiten (Robinson & Robinson, 1998; Rothwell, 1996, Williams, 2002).

Interventies en oplossingen die men met betrekking tot professionele arbeid noemt zijn prestatieverwachtingen, zo specifiek gemaakt verwachte output, individuele SMART-doelen, heldere missie, visie en strategie.

Pascoe-Samson (1996) legt de relaties tussen de kenmerken van de organisatie - omgeving, taakuitvoering en besturing - en de invulling van de informatievoorziening.

De informatievoorziening van een professionele organisatie kenmerkt zich als volgt:

- Weinig geformaliseerde informatievoorziening;
- Integratie van voorzieningen over BU's is niet mogelijk;
- Registratieve, gegevenssystemen binnen eenheden;
- Veel horizontale formele en informele communicatie voor afstemming.

Intrinsieke motivatie is één van de determinanten die behalve persoonsgebonden ook werk- of omgevingsgebonden is.

Uiteraard wordt de professional zelf 'gevoed' door arbeidsmotieven als zichtbare eigen bijdrage aan zijn vakgebied, (professionele) erkenning en persoonlijke groei en is het aan de professional zelf om deze motieven (*values*) te bespreken met zijn leidinggevende.

De organisatie, in eerste instantie de directleidinggevende, speelt een grote rol om een *match* te realiseren tussen deze motieven van de professionals en het aanbod van arbeid binnen de organisatie.

De rol van de manager is nog weinig belicht in dit document. Deze speelt een enorm belangrijke rol bij ondermeer de invulling van de succesfactoren *intrinsieke motivatie*, *feedback*, *taakstelling* en *autonomie*.

Diverse auteurs (Weggeman, 1998; Shapero, 1989; Williams, 2002; Nuiver, 2002) geven aan dat een grote rol weggelegd is voor deze manager bij de prestatieverbetering van professionals.

'People and information are the essential resources in professional activities, and it is the task of management to bring those resources together in a way that will raise the probability of relevant and good results' (Shapero, 1989). De manager speelt tevens een grote rol bij het dagelijks verzorgen van feedback,

heeft de verantwoordelijkheid voor het inrichten van de werkplek en deze te voorzien van hulpmiddelen (maar ook tijd, budget enzovoort), is de persoon om invulling te geven aan instrumenten voor planning en control en zelfsturing en is vaak de eerst verantwoordelijke voor de inrichting en het gebruik van de HRM-instrumenten opleiding & training, beoordeling, beloning en werving & selectie.

Shapero noemt in één van zijn vele 'adviesrijtjes' de volgende dertien taken van de manager om de professional te motiveren:

- Recognize accomplishment;
- Provide flexibility and autonomy;
- Be available for support;
- Give responsibility and accountability;
- Show how tasks fit in big picture;
- Encourage self-established goals;
- Allow for intrinsic rewards;
- Individualize your supervision;
- Provide feedback immediately;
- Work on Pygmalion theory ('The only difference between a lady and a flower girl is the way they are treated', Shaw, 1912);
- Set tasks that allow for experience of accomplishment;
- Eliminate threats;
- Demonstrate your own motivation.

Inspelen op en gebruik maken van de intrinsieke motivatie van medewerkers betekent het expliciet maken van en inspelen op met het 'psychologisch contract' dat de werknemer heeft gesloten met de werkgever. Dit eenzijdige contract (enkel de medewerker bepaalt de duur en inhoud) bestaat uit de informele wederzijdse verwachting tussen individu en organisatie (Bruel en Colsen, 1998), vormgegeven door een aanbod van persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden en afstemming op individuele motieven voor zingeving, authenticiteit en identiteit. Deze laatste worden als belangrijke arbeidsmotieven ervaren door de medewerker (Brouwers et al., 2001; De Moor, 1989).

Aandacht voor intrinsieke motivatie (en de doorvertaling naar taakstelling en autonomie) vormt een belangrijke borging van de afstemming (de 'fit') van de kenmerken van arbeid en de kenmerken van de werkende (Von Grumbkow, 1998; Jetten en Van Kooten, 1994), waardoor ook de gevolgen van arbeid voor de werknemer worden belicht.

Bruel en Colsen (1998) onderkennen twee typen werknemer: de geboeiden en de gebonden.

Zonder in te gaan op de verschillen lijkt de professional te neigen naar een *geboeide* medewerker, geboeid door hoofdzakelijk arbeidsinhoud (Brouwers et al., 2001; De Moor, 1989).

Om deze medewerker verder te boeien noemen de Bruel en Colsen de volgende adviezen:

- Mensen boeien betekent vragen wat ze willen, niet verkopen wat je hebt;
- Blijven boeien vereist blijvende inspanning;
- Een geboeide medewerker aanspreken op loyaliteit en identiteit werkt contraproductief.

Deze adviezen zijn in lijn met de theorieën (Pelz & Andrews, 1967; Fisscher, 1986) over de waarde van aandacht voor de intrinsieke motieven en individuele *values* van professionals. Al eerder bleek dat deze met name gezocht moeten worden in de affiniteit van de professionals met de *arbeidsinhoud* en in tweede instantie met de *arbeidsvoorwaarden*.

Feedback is één van de belangrijkste factoren voor prestatieverbetering (Stolovitch & Keeps, 1995; Shapero, 1989, Williams, 2002). Regelmatige feedback, interactie en contactmogelijkheden (socialisatie) met collega's experts en leidinggevenden, vertegenwoordigen een set aan ervaringen van anderen en heeft veel meer impact dan een formele evaluatie één of twee keer per jaar.

Contactmogelijkheden en *betrokkenheid* zijn tevens veel aangehaalde succesfactoren voor professionele arbeid, die indirect feedback mogelijk maken.

Dagelijkse feedback heeft directe invloed op de arbeidsmotivatie van individuen. De individuele werkende is zelf dagelijks naarstig op zoek naar terugkoppeling op zijn werk, zelf als dit tot tijdelijke improductiviteit leidt (De Vette, 1997; Shapero, 1989). ('When people are not informed how they are doing, they will find ways to push the system to get some response', Shapero, 1989). Regelmatige feedback door een manager leidt tot een *closer agreement* over individuele en organisatie-prestatiestandaarden.

Pelz en Andrews (1967, aangehaald door Shapero, 1989) stellen dat de beste performance werd gerealiseerd in de gevallen waarbij professionals hun manager of diens leidinggevende kenden in belangrijke projectbeslissingen.

Het kunnen ontvangen (maar ook geven) van feedback vraagt om de aanwezigheid van een combinatie van *emotioneel kapitaal* (zelfbewustzijn, zelfrespect en persoonlijke integriteit) en *sociaal kapitaal* (de uitgebreide, fluïde en wederkerige relatie met mensen) (Gratton en Ghoshal, 2002).

De literatuur onderscheidt diverse vormen van feedback, zoals 360° feedback, 'objective job-related feedback', feedback door mensen (collega's, leidinggevendenden, concurrenten, experts, stakeholders, shareholders en klanten) en door schriftelijke informatie (bijvoorbeeld) systemen die norm geven, formeel (tijdens beoordelingsgesprek) en informeel (Williams, 2002).

Zoals eerder gezegd heeft regelmatige informele feedback een groot effect. Over 360° feedback is de literatuur wisselend enthousiast. Williams (2002) waarschuwt voor de schade (voor zowel ontvangers als gevers) die deze wijze van feedback geven kan teweegbrengen bij individuen en de hoge kosten voor de uitvoering. Hij geeft voorts aan dat effectieve feedback voldoet aan de volgende kenmerken: beknopt, specifiek, actueel, relevant, ondersteunend, met mate en aannemelijk. Als een belangrijke interventie ter verbetering van de feedback wordt het *leren* geven en ontvangen van feedback genoemd (bijvoorbeeld door middel van een training) (ondermeer Williams, 2002; Stolovitch & Keeps, 1995). Maar direct daarbij wordt aangegeven dat enkel de vaardigheden voor het geven en ontvangen van feedback niet voldoende zijn, maar dat met name *de wil* om feedback te geven en te ontvangen aanwezig moet zijn.

De laatste determinant voor professional performance is *autonomie*.

Hieronder wordt de *regelmogelijkheden* verstaan zoals de vrijheid om zelf te beslissen wanneer, hoe en met wie het werk wordt uitgevoerd.

De literatuur (ondermeer Schouteten, 2002; Pelz & Andrews, 1967; Weggeman, 2000;) stelt onontbonden vast dat organisaties een balans dienen te zoeken tussen sturing van bovenaf en zelfsturing (autonomie) van onderaf.

Het volgende overzicht geeft de verhoudingen tussen beide polen weer in het onderstaande (naar Mastenbroek, 1997).

Sturing	Zelfsturing
Sterkere interdependentie	Meer autonomie, <i>intrapeneurship</i>
Meer sturing, centralisatie op enkele kritische terreinen	Meer zelforganisatie
Gemeenschappelijke focus, risicospreiding	Verantwoordelijkheid en identiteit in teams
Gemeenschappelijke cultuur	Teamgeest
Sturen op resultaten	Resultaatverantwoordelijkheid
Organiseren rondom processen gericht op klanten	Feedback en leren van klanten
Verplating organisatie	Autonome taakgroepen
Uitwisseling van kennis en best practices	Integratie van functies en interne flexibiliteit

Afbeelding 2 Sturing versus zelfsturing (Mastenbroek, 1997)

Onder autonomie wordt ook de ruimte verstaan om door te groeien in andere functies (Van Aken, 2003)

Voorbeelden van interventies ter verbetering van zelfsturing zijn: procesverbetering, aandacht voor de kwaliteit van de onderlinge samenwerking, autonome taakgroepen, integratie van functies, definiëring van zichtbare resultaten voor de afzonderlijke organisatie-onderdelen, verruiming van verantwoordelijkheden, directere en eenduidigere verbindingen met klanten, meer persoonlijk initiatief, aandacht voor het ondersteunend personeel en een betere interface met het management. Mastenbroek acht een sterke rol van het management en met name diens managementstijl bij de verbetering van sturing en zelfsturing en hiermee het versterken van de autonomie van de medewerker.

Empowerment is voorts een middel om de moeilijke relatie tussen sturing en zelfsturing te organiseren, maar ook goed ingerichte managementsystemen kunnen bijdragen aan een betere sturing van professionals (en organisatie).

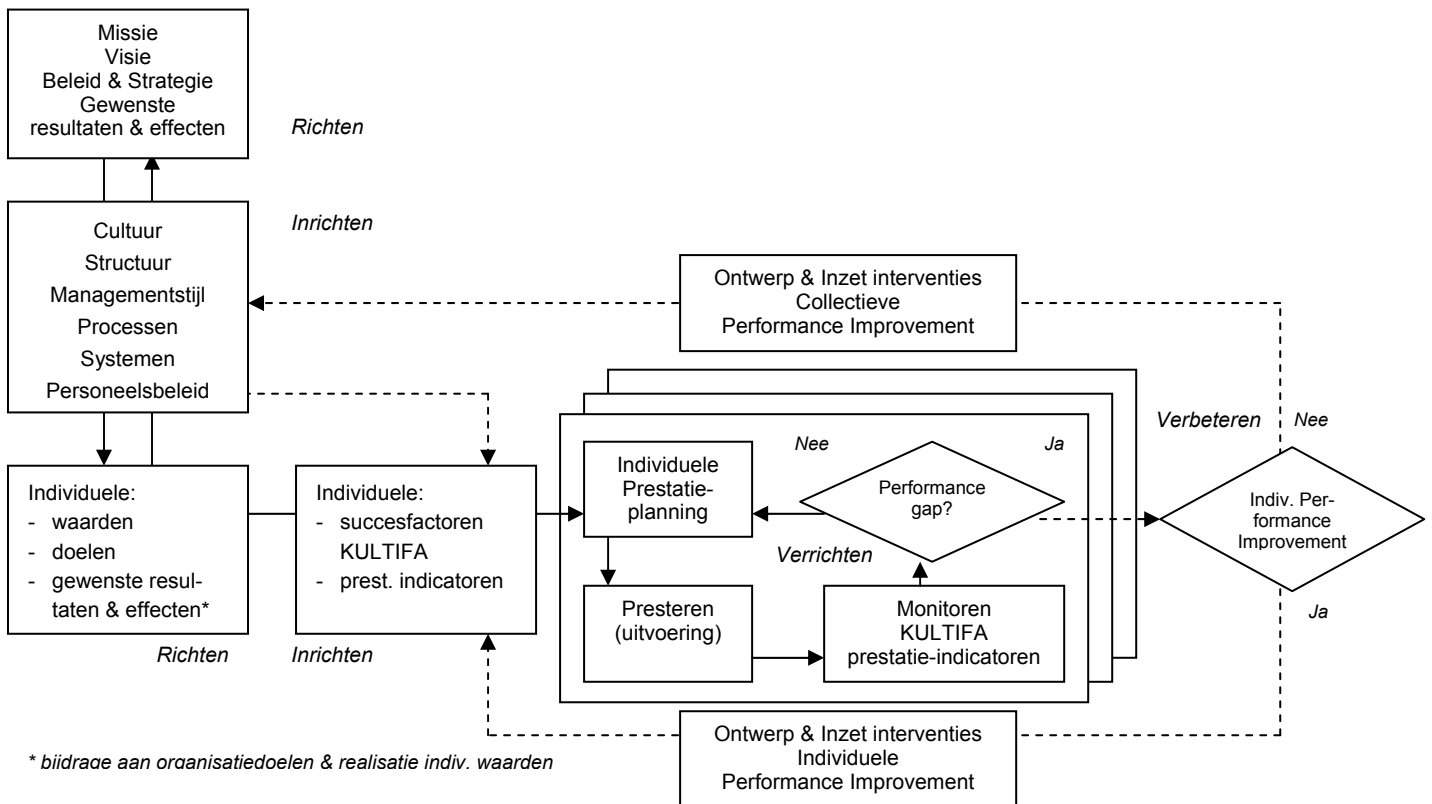
Professional Performance Improvement (PPI)

Het verbeteren van professional performance - aangeduid met *Professional Performance Improvement (PPI)* vindt niet louter plaats door de versterking van de genoemde individuele determinanten.

Onderzoek toont aan dat veel professionele organisaties het *richten en inrichten* van zowel organisatieprestaties als individuele prestaties sterk kunnen verbeteren (De Groot, 2003b). Binnen het HPI-gedachtegoed vormt de 'afwijking ten opzichte van de (prestatie) norm' de aanleiding voor prestatieverbetering. Omdat vele organisaties haar beoogde prestaties danwel haar prestatienormen niet of onvoldoende hebben geformuleerd, is vaak onduidelijk wat en waartoe prestatieverbetering noodzakelijk of wenselijk is (verbetering efficiency, effectiviteit, innovativiteit en/of flexibiliteit? (Hardjono & Bakker, 2001)).

Prestatieverbetering start dan met verbetering van de processen *richten*; het definiëren van gewenste individuele prestaties en organisatieprestaties. Daarnaast zouden veel professionele organisaties hun voordeel kunnen doen door de in de literatuur gedefinieerde 'ideale' inrichtingskenmerken te spiegelen op de eigen organisaties.

Het proces van Professional Performance Improvement (PPI) is schematisch weer gegeven in een nieuw model, het PPI-model



Afbeelding 3 Professional Performance Improvement Model (De Groot, 2003)

Dit model onderkent de volgende vier processen:

- De processen van *richten en inrichten* (het linkerdeel van het model): waarbinnen de wederzijdse afstemming van organisatiedoelen op individuele doelen (via succesfactoren en prestatie-indicatoren KULTIFA);
- Het proces van *verrichten* (het middendeel van het model);
- Het proces van *verbeteren* (de rechterdeel van het model):
 - a. *individuele* prestatieverbetering door directe ‘bewerking’ van de determinanten KULTIFA. Dit proces richt zich op *korte* termijn prestatieverbetering.
 - b. *collectieve* prestatieverbetering door indirecte beïnvloeding van de determinanten KULTIFA door verandering van de *organisatiegebieden* cultuur, structuur, managementstijl, processen, systemen en personeel. Dit proces richt zich op *lange* termijn prestatieverbetering.

In deze paper wordt alleen ingegaan op de *directe ‘bewerking’* van de determinanten KULTIFA, omdat de prestatieverbetering van professionals centraal staat.

De genoemde determinanten hebben direct betrekking op de prestatie van individuen. Om zowel menselijke prestaties als organisatieprestaties te verbeteren, blijkt behalve een mix van de genoemde interventies ook aandacht voor de inrichtingsthema’s voor bedrijfssturing noodzakelijk. Hiermee

doel ik op personeelsbeleid, organisatiestructuur, cultuur, beleid & strategie, managementstijl, systemen en processen. De versterking van ondermeer de leercondities of feedback hangt nauw samen met de invulling van organisatiestructuur, cultuur en managementstijl. Verder is nader onderzoek wenselijk naar de correlatie tussen de individuele determinanten.

Diverse studies (waaronder die van Schouteten(2001) en Fisscher (1986)) hebben aangetoond dat de belangrijkste determinanten *autonomie, uitdaging, feedback en taakstelling* als betrekkelijk onafhankelijk naar voren komen.

Voorts kan gesteld worden dat *autonomie* en *uitdaging* elkaar positief beïnvloeden, dit zelfde geldt voor *taakstelling* en *feedback*. *Uitdaging* heeft een positieve uitwerking op de invloed die de professional heeft om eigen keuzes te maken, zijn werk zelf in te richten en dergelijke. Andersom is de uitwerking minder sterk.

De vertaling van succesfactoren naar prestatie-indicatoren is sterk afhankelijk van de eigen behoeften (intrinsieke motivatie) van de medewerker en diens mogelijke bijdrage aan organisatiedoelen. Onderzoek van ondermeer Maister (1999) en De Groot (2003b) toont aan dat de fase van carrière waarin de professional zich bevindt tevens van grote invloed is op de focus van diens doelen en de invulling van de determinanten.

Zo zal een meer ervaren professional meer in staat geacht worden een bijdrage te (willen) leveren aan coachen tijdens het werk, bijdragen aan de ontwikkeling van het kantoor, klanttevredenheid over werk dat onder hun verantwoordelijkheid is uitgevoerd en bijdragen aan het succes van anderen. Van een junior professional zal eerder gevraagd worden om een bijdrage te leveren aan de winstgevendheid en aandacht te hebben voor diens eigen persoonlijke groei.

Desalniettemin toch een voorstel voor een aantal prestatie-indicatoren.

Determinant / succesfactor	Voorbeelden van prestatie-indicatoren
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van veranderlijkheid van beschikbare en benodigde kennis • Inspanning voor overbruggen beschikbare en benodigde kennis • Explicitatie van tacit knowledge • Motivatoren voor bijdrage aan kennismangement
Uitdaging	<ul style="list-style-type: none"> • Inventiviteit bij medewerkers • Ondernemerschap bij de medewerkers • Hoeveelheid wisselende bestudeerde kennisdomeinen • Aantal afwisselend en gevarieerd projecten • Aantal interessante, uitdagende en moeilijke problemen • Hoeveelheid interne concurrentie tussen collega's
Leervermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal gevolgde opleidingen / opleidingsdagen • Aantal malen genoemd door collegae • Aantal malen geswitched van specialisme • Aantal vervulde leerbehoeften • Mate van aanpassing aan uitkomsten leerstijlonderzoek • persoonlijke groei (loopbaanstrategie).
Leerbereidheid	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal gevolgde opleidingen / opleidingsdagen
Leercondities	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal opleidingsdagen, • Aantal verschillende collegae waarmee een professional mee gewerkt heeft • Aantal uren dat hij heeft besteed aan coaching van junioren • Aantal gevolgde / gegeven presentaties • Aantal dagen op uzelf aangewezen • Aantal malen dat werk is overgenomen door collega • Aantal malen dat collegae geholpen hebben bij afronding van opdracht • Aantal collegae waarmee over vakgebied gesproken kan worden • Aantal projectteams • Medewerkertevredenheid over bijdrage manager /management aan kennismangement
Taakstelling	<ul style="list-style-type: none"> • Voor allen duidelijkheid van de voorgenomen plannen en individuele taken / rollen • Een voor iedereen duidelijke hiërarchie • Mate van duidelijkheid van gewenste output • Aantal vragen over gewenste output • Hoeveelheid gerealiseerde doelen
Informatievoorziening	<ul style="list-style-type: none"> • Hoeveelheid informatie over de prestaties van bedrijf • Hoeveelheid informatie over het doel van werk

	<ul style="list-style-type: none"> • Hoeveelheid informatie om mee te werken • Tijdigheid van informatie die nodig is • Mate van wachten op informatie die nodig is • Mate van tegenstrijdigheid van opdrachten in het werk • Mate van geconfronteerd met tegenstrijdige verwachtingen • Juistheid van gegevens die • Duidelijkheid van opdrachten
Intrinsieke motivatie	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van inzicht in veranderlijkheid intrinsieke motivatie • Mate van afstemming van werk op behoeften
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal malen feedback op geleverde output van manager / collegae • Hoeveelheid feedback van verschillend aantal collegae / vakgenoten • Waarde van feedback (relevant, accuraat, tijdig, specifiek, begrijpelijk) • Aantal malen in team gewerkt • Bijdrage aan succes van anderen
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van invloed op hoe u het werk wordt uitgevoerd • Mate van invloed op volgorde van de werkzaamheden • Mate van invloed op wanneer een taak wordt uitgevoerd? • Mate van invloed op werktempo, pauze, werktijden etc. • Explicitering van gewenste regelmogelijkheden • Aantal wisselende samenwerkingsverbanden

Afbeelding 4 Determinanten KULTIFA versus prestatie-indicatoren

Toetsing in de praktijk: het LEI

De resultaten van het literatuuronderzoek zijn getoetst in het veld, bij het LEI (LandbouwEconomisch Instituut).

Onderzoeksmethoden

Voor de meting van performance en productiviteit op organisatieniveau en individueel niveau zijn diverse instrumenten voorhanden.

Methoden uit de sociotechniek en in mindere mate uit de Delfse School lenen zich goed voor dit kwantitatieve onderzoek. Beide benaderingen zijn wetenschappelijk getoetst en erkend en kennen bovendien een eigen instrumentarium om kwantitatief onderzoek te verrichten. De sociotechniek maakt gebruik van ondermeer de NOVA-WEBB-vragenlijst, terwijl ook de Delfse school een eigen survey kent (de Extended Delft Measurement Kit, EDMK).

Gekozen is voor het gebruik van de NOVA-WEBB-vragenlijst (Welzijn Bij De Arbeid). Deze is een door de overheid ontwikkelde methode om arbeidswelzijn te meten en wordt gebruikt om arbeid door middel van beantwoorde vragen te evalueren en te analyseren. De methode vindt zijn theoretische grondslag in de sociotechniek en beoordeelt met name de kenmerken van arbeid door de volgende zeven punten te meten:

1. Compleetheit van het werk;
2. Moeilijkheid van het werk;
3. Mate van monotoon werk
4. Autonomie in het werk;
5. Interactie tijdens werk;
6. Aanwezigheid van organisatietaken;
7. Informatievoorziening.

Omdat deze vragenlijst niet specifiek gericht is voor onderzoek van professionele arbeid, is deze op verschillende items aangepast.

Daarnaast is een grote range aan kwalitatieve onderzoeksmethoden voorhanden waaronder ProMES (Productivity Measurement and Evaluation System, Pritchard, 1990) en de APG (Antecedenten-Prestaties-Gevolg-analyse).

ProMES vertoont een sterke relatie met de gekozen methode voor kwantitatieve onderzoek, de NOVA-WEBA-vragenlijst. ProMES ‘onderzoekt’ immers de prestaties van de onderzoeker aan de hand van kenmerken en succesfactoren. Prestatie-indicatoren (op basis van succesfactoren) staan centraal bij ProMES.

Door middel van een documentstudie, interviews en een GDR³-sessie is achterhaald wat de prestaties en prestatieproblemen zijn van het LEI. Aan de hand van het kwantitatieve onderzoek zijn de succesfactoren en een basis voor prestatie-indicatoren verkregen.

Met behulp van een Critical Incident Methode is zicht verkregen op effectief en ineffectief gedrag van onderzoekers.

Prestatieproblemen

Alvorens onderzoek te doen naar de prestatieproblemen waar onderzoekers mee kampen is met hen tijdens een sessie gediscussieerd over wat zij verstaan onder presteren en prestaties.

Dit heeft de volgende volzin opgeleverd:

‘Het verwerven van interne en externe bestaande kennis en informatie, welke door analyseren, combineren, het leggen van verbanden, ordenen en vergelijken wordt ontwikkeld tot nieuwe kennis, welke expliciet wordt gemaakt en wordt vastgelegd in nieuwe informatie, die vervolgens wordt overgedragen en toepasbaar wordt gemaakt voor de eindgebruiker’.

Voorst is ingegaan op de onderzoeksactiviteiten en is geconstateerd dat met name het laatste deel van deze definitie (...overgedragen en toepasbaar wordt gemaakt voor de eindgebruiker’) het minste aandacht heeft van de onderzoeker. Dit heeft geleid tot een deelstudie naar de doorwerking van onderzoekskennis in beleidsprocessen. Hierover later meer.

Aan de hand van kwantitatief onderzoek (NOVA-WEBA-vragenlijst) en kwalitatief onderzoek zijn de prestatieproblemen op medewerkerniveau bij het LEI onderzocht.

De volgende vijf prestatieproblemen liggen ten grondslag aan tientallen anderen problemen:

- Er onvoldoende gefaciliteerd wordt door het management;
- Er wordt onvoldoende in teams gewerkt;
- Geen open houding tussen mensen;
- Onvoldoende doorvertaling van strategie naar afdelingsdoelen en individuele doelen;
- Onvoldoende interne coördinatie en bevordering ‘slim’ gebruik van kennis.

Vier van de vijf problemen voort komt uit de lijst met problemen aangaande de determinant *feedback* en één probleem uit de lijst met problemen aangaande de determinant *taakstelling*.

De score op de items van de NOVA-WEBA-vragenlijst is onderstaand afgebeeld.

Vakmanschap	0,09
Aansluiting opleiding	0,07
Aansluiting ervaring	0,20
Kortcyclische arbeid	0,00
Moeilijkheidsgraad	0,72
Autonomie in taakuitvoering	0,11
Contactmogelijkheden	0,25
Organiserende taken	0,22

³ Group Decision Room (ruimte waarin twintig deelnemers met behulp van twaalf computers in korte tijd anoniem kunnen brainstormen, reageren op vragen, keuzes kunnen maken een aanvullen en besluiten kunnen nemen).

Informatievoorziening	0,30
Taakeisen-werkdruk	0,44
Regelproblemen-werkdruk	0,52
Werkzekerheid	0,19
Betrokkenheid bij werk	0,24
Betrokkenheid bij organisatie	0,28
Verloopgeneigdheid	0,50
Arbeidsgerelateerd verzuim	0,17
Verzuimfrequentie: laag, hoog	0,42
Verzuimduur in weken: laag, hoog	0,23
Arbeidsgerelateerde meldingsfrequentie	0,29
Arbeidsgerelateerde meldingsduur	0,31
Emotionele uitputting	0,27
Voorspelde emotionele uitputting	0,24
Toelichting: een hogere score betekent dat het aspect ongunstiger scoort (m.a.w. een 1,00 voor autonomie betekent dat er geen autonomie aanwezig is; een 1,00 voor kortcyclische taken betekent dat er alleen kortcyclische taken voorkomen	
N=120	

Afbeelding 5 Scores LEI op NOVA-WEBA-vragenlijst

Omdat deze scores niet direct iets zeggen over de mate van *tevredenheid* over de huidige invulling en de mate van *relevantie* voor het werk (de 'fit'), is met de onderzoekers tijdens de GDR-sessie een vertaalslag gemaakt naar de KULTIFA-determinanten. Deze laat het volgende beeld zien.

Determinant	Tevredenheid (0-10)	Relevantie (0-10)
Kennis	6,67	6,44
Uitdaging	6,00	6,89
Leervermogen	5,84	7,56
Leerbereidheid	6,00	6,56
Leercondities	5,82	7,93
Taakstelling	5,24	6,83
Informatie & Informatievoorziening	5,11	7,22
Intrinsieke motivatie	6,33	5,78
Feedback	5,14	7,69
Autonomie	6,12	6,89
N = 120		

Afbeelding 6 Scores LEI mate van tevredenheid en mate van relevantie determinanten

Deze bevestigen de gekozen determinanten; de meeste prestatieproblemen zijn gerelateerd aan *leercondities*, *taakstelling*, *informatie(voorziening)*, *feedback* en *autonomie*.

Doorwerking van onderzoekskennis

Zonder te diep in te gaan op de resultaten van het proces van onderzoek, kan gezegd worden dat behoudens de *output* (zoals onderzoeksrapporten, methoden, rapporten, artikelen, papers, theorieën en kennis), ook de *effecten* van onderzoek als een prestatie worden genoemd door zowel onderzoekers, financiers als kennisafnemers (De Groot et al. 2003a). Men doelt dan specifiek op de doorwerking van onderzoekskennis in bijvoorbeeld beleidsprocessen. Op verzoek van het Ministerie van Landbouw Natuurbeheer en Visserij is onderzoek verricht naar de doorwerking van kennis in beleidsprocessen.

Hiertoe zijn drie evaluaties van onderzoeksprojecten verricht die door de DLO-instituten zijn uitgevoerd. Aan de hand van casestudies en interviews zijn de gerealiseerde kennisproducten, gerealiseerde effecten, de knelpunten bij kennisdoorwerking en succesfactoren en verbeterpunten voor kennisdoorwerking geïdentificeerd. Het onderzoek resulteert in een aantal aanbevelingen ter verbetering van kennisdoorwerking.

Een belangrijk deel van de aanbevelingen richten zich op de fase van vraagarticulatie en op de fase van oplevering & overdracht van onderzoeksresultaten.

Hierbij wordt gepleit voor een vraagarticulatie door meerdere probleemeigenaren (verschillen in belangen tussen actoren) met verschillende kennisbehoeften, probleemdefinities en ideeën voor oplossingen, beleidsmakers, onderzoekers en afnemers van onderzoeksresultaten. Dit vraagt ondermeer openheid en vertrouwen van de diverse actoren, interesse in elkaars belevingswerelden en het inrichten van een proces waarin deze actoren door middel van interactie met elkaar komen tot vraagarticulatie. Wederzijdse afstemming van agenda en inhoud zijn sleutelwoorden voor de toekomst.

Met betrekking tot de fase van overdracht van onderzoeksresultaten richten de aanbevelingen zich op de verbetering van informatie- en kennisoverdracht. Aansluiten bij de kennisbehoefte, de context van de verschillende actoren en de wijze van informatie- en kennisverwerving van de actoren vraagt voortdurende interactie tussen kennisaanbieder en afnemer.

De bevindingen onderschrijven de gewenste aandacht voor de determinanten *feedback* en *taakstelling* waardoor de afname van onderzoekskennis verbeterd zou kunnen worden.

Na analyse van de prestatieproblemen bij het LEI blijkt in die situatie de versterking van *taakstelling* en *feedback* van belang voor het oplossen van prestatieproblemen op zowel organisatieniveau als op individueel niveau. Vervolgens leveren met name *personeelsbeleid* en *managementstijl* een bijdrage aan de invulling van deze twee determinanten

Na de uitvoering van oorzaak-gevolg-analyse, de analyse van mate van belang en mate van tevredenheid onder medewerkers, een correlatie-analyse met betrekking tot kwantitatieve data over de determinanten (aan de hand van een NOVA-WEBB-vragenlijst) en het gebruik van een L-matrix (keuzecriteria versus voorstellen voor oplossingen en interventies) is besloten om eerst aandacht te geven aan een aantal acties ter verbetering van *managementstijl* ter versterking van *taakstelling* en *feedback*.

Oplossingsrichtingen voor prestatieproblemen

Door de prestatieproblemen en de fase van organisatieontwikkeling te onderzoeken blijkt dat het LEI behoefte heeft aan interventies ter verbetering van *efficiency*, meer dan aan de verbetering van effectiviteit, innovativiteit of flexibiliteit.

Prestatieverbetering bij het LEI heeft baat bij de aandacht voor twee type interventies:

- Invoering van prestatie management (proces van *richten en inrichten*), in het bijzonder professional performance management;
- Versterking van de succesfactoren *feedback* en *taakstelling* (proces van *verbeteren*).

De eerste interventie is noodzakelijk om prestaties in de toekomst te beter kunnen plannen, mogelijk te maken en te managen. De invoering van prestatie management is een *voorwaarde* om tot het proces van prestatieverbetering te komen.

De tweede interventie is noodzakelijk om de gevonden prestatieproblemen op te lossen.

Van de drieëntwintig voorstellen voor prestatieverbetering blijven er zestien voorstellen over na de toepassing van selectiecriteria (L-matrix).

Voorbeelden van gekozen interventies zijn:

- Herdefiniëring takenpakket sectie- en afdelinghoofden
- Herdefiniëring en communicatie van missie, visie, strategie en doelen van de organisatie
- Uitvoering training ‘geven en ontvangen feedback’
- Meer nadruk leggen op teamprestaties
- Beter definiëren van de *opdracht*, de *wijze*, het *doel*, de *kwaliteit* of *norm* en de *consequenties* van uit te voeren / uitgevoerde activiteiten ism financier, kennisafnemer en opdrachtgever
- Vervanging of professionalisering van het management
- Benoeming individuele leerdoelen per project
- Kennis databank / CV databank / Kenniskaarten ‘wie deed/weet wat’.

Conclusies

Door kennisproductiviteit te beschouwen vanuit de benaderingen Kwaliteit van arbeid en HPI, ‘verschijnen’ andere oplossingen dan bij de tot op heden gebruikte eenzijdige benaderingen van kennismanagement en onderwijskunde.

Op basis van het literatuuronderzoek is professional performance ‘gevangen’ in de functie KULTIFA. Dit woord wordt gevormd door de eerste letters van de determinanten voor professional performance: *kennis*, *uitdaging*, *leervermogen*, *–bereidheid* en *–condities*, *taakstelling*, *informatie*(voorziening) en *intrinsieke motivatie*, *feedback* en *autonomie*. De literatuur geeft aan dat feedback, duidelijke taakstelling, autonomie en uitdaging de belangrijkste determinanten vormen bij professional performance. Hiermee moet *professional performance improvement* met name gezocht worden in de verbetering van de *omgeving* waarin de professional werkt.

Het onderzoek naar individuele prestatieproblemen bij het LEI en de score op de NOVA-WEBA – vragenlijst vragen om een betere invulling van de succesfactoren *taakstelling*, *feedback* en *informatie*.

Taakstelling, *informatie*(voorziening), *feedback*, *leercondities* en *autonomie* worden tijdens het veldonderzoek als het meest relevant betiteld. De lijst met voorgestelde verbeterpunten onderschrijft deze bevinding. Het onderscheid tussen *feedback* en *leercondities* blijkt lastig om te maken. Ook de succesfactor *kennis* vertoont een sterke relatie met deze laatste twee genoemde succesfactoren. Het in de vragenlijst genoemde item *contactmogelijkheden* lijkt ook nog een relevante succesfactor, omdat dit onderscheidend is van *feedback*.

Minder duidelijk komen *kennis*, *uitdaging*, *leervermogen* en *-bereidheid* en *intrinsieke motivatie* als kenmerkende determinanten naar voren. Deze succesfactoren zijn niet specifiek bevraagd tijdens het kwantitatieve onderzoek, omdat deze geen onderdeel uitmaken van de vragenlijst.

Maar wanneer nader gekeken wordt naar de knelpunten en voorgestelde verbeteringen, blijken deze ook tot belangrijke factoren te horen die van invloed zijn op de prestaties van onderzoekers.

Vermeld moet worden de determinant *leervermogen* weliswaar een belangrijke determinant is, maar één die nauwelijks *beïnvloedbaar* is.

Omdat de literatuur tamelijk stellig is over de determinanten *uitdaging* en *intrinsieke motivatie* handhaaf ik de genoemde determinanten, samengevat in de functie KULTIFA.

De vertaling van deze succesfactoren naar individuele prestatie-indicatoren borgen de continuering en verbetering van professionele prestaties.

Steven de Groot

LITERATUURLIJST

- Aken, T. van, T. Bruining, B. Jurgens en A. Sanders. Kennis maken met denkwerk: Return on Thinking Revisited. Lemma, Utrecht, 2003
- Avital, M. en Collopy, F.. Aesing Research Performance: Implications for Selection and Motivation. Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations, Vol.1, 2001.
- Beers, W..Performacne management in de praktijk, Thema, 2003
- Boekaerts, M. en Simons, P.R.. Leren en instructie. Van Gorcum, Assen, 1993.
- Bolhuis, S.. en Simons, P.R.. Leren en werken. Kluwer, Deventer, 1999.
- Birnbaum-More, P.H. et al.. International Research Management. Oxford University Press, Oxford, 1990
- Brouwers, K.M.P. Jonge academici in professionele organisaties. Werving en behoud. EIM. Zoetermeer, 2001.
- Bruel, M. en Colsen C.. De geluksfabriek, Scriptum, 1998
- Burgemeister, M.. Begeleiden van taakgerichte kleine groepen. In: Handboek Opleiders in organisaties. J.W.M. Kessels en C.A. Smit (red.). Kluwer, 1994.
- Davenport, Th.H., Thomas, R.J., Cantrell, S en De Long, D.W.. The Art of Work: Facilitating the Effectiveness of High-End Knowledge Workers. Working Paper. Insitute for Strategic Change, 2002.
- Drucker, P.F.. Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. In: California Management Review, Vol.41, No. 2, Winter 1999.
- Fisscher, O.A.M.. Wetenschap bedrijven. Dissertatie Rijksuniversiteit Groningen, B.V. Erven & van der Kamp, Groningen, 1986.
- Gratton, L. en S. Ghoshal. Managing Human Capital. *European Management Journal*, Vol. 21, 2003
- Groot, S.A. de, D. Postma, en D. van der Elzen. Doorwerking van onderzoekskennis in beleidsprocessen. LEI, Den Haag, 2003
- Groot, S.A., de. Professional Performance Improvement. Doelmatigheid in landbouwkundig onderzoek. MBA-dissertation. Buren, 2003
- Groot, S.A. de, Human Performance Improvement, de inrichting van de ergonomische organisatie, Opleiding & Ontwikkeling, nr.1. pp.12, 2001.
- Groot, S.A. de. Kennis in uitvoering. Werkboek kennismanagement. Essentials, Rotterdam, 2003.
- Grumbkow. J.v. (red.). Organiseren van mens en arbeid. Kluwer BedrijfsInformatie. 1998.
- Hardjono, T.W. en Bakker, R.J.M.. Management van processen. Kluwer/INK, Deventer, 2001.
- Horn, L.A. Ten.. Psychologische aspecten van de organisatie. Samsom, Alphen aan de Rijn, 1999.
- Janssen, W., Jägers, H.P.M. & Steenbakkens, G.C.A. *Kennismanagement en organisatie-ontwerp: omgaan met complexiteit en veranderlijkheid*. In: Management & Informatie, nr.6, pp. 30-41, 1998.
- Jetten, B. en Kooten, G. van.. Kwaliteit van arbeid: van theorie naar toetsing. Rotterdam, Risbopaper, 1994.
- Kessels, J.W.M.. *Het corporate curriculum*. Oratie, Leiden: Universiteit Leiden, 1996
- Kessels, J.W.M.. *Arbeid in een kennismaatschappij: Is werken leren?* Presentatie Mens(en) en arbeid, AMA, 2003

- Langdon, D.. *Aligning Performance: Improving People, Systems and organizations*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers, 2000
- Lekanne Depprez, F.R.E.. *Van elementair belang : kennismanagement als waardeversneller*. Inaugurale rede, Hogeschool Zuyd, 2003.
- Locke, E.A. Latham, G.P. *Goal setting: A motivational technique that works!*, Prentice-Hall , Englewood Cliffs, NJ, 1984.
- Maas, J.. *Grensverleggende professionaliteit*. Samsom, 2000.
- Maister, D. *Een echte professional*, Academic Service, 1997
- Metsemakers, M. et al.. *Het organiseren van kennisintensieve processen*. ST-Groep B.V.. Vlijmen, 2002.
- Minzberg, H.. *Organisatiestructuren*. Academic Services. 1992
- Moor, W. van de, *Arbeidsmotivatie als managementinstrument*, Bohn Stafleu van Loghum, 1998
- Nuiver, H.. *Doen wat je bedacht hebt*. Van Gorcum, 2002.
- Overduin, B. & P.W.J. Schramade, *Vier vensters op het vak in perspectief*. *Opleiding & Ontwikkeling*, 13, nr. 1/2 (Januari/ Februari), pp. 11-16, 2000
- Pelz, D.C. en Andrews, F.M.. *Scientists in organizations*. John Wiley and Sons, Inc. 1966
- Pritchard, R. D.. *Measuring and improving organizational productivity: A practical guide*. New York, 1990
- Robinson, D.G & J.C. Robinson, *Moving from Training to Performance. A practical Guidebook*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1998.
- Rothwell, W.J., *Beyond training and development. State-of-the-art Strategies for Enhancing Human Performance*. New York: Amacom, 1995.
- Schouteten, R.L.J.. *Balances in Well-being at work*. Dissertatie Research School Systems, Organisation and Managament, 2002.
- Schramade, P.. *Human Performance Technology. Waar komt het vandaan, hoe staat het ermee en waar kan en moet het heen?* In: *Handboek Human Resource Management*. B. van Gent en H. van der Zee (red.), Elsevier, 2001.
- Shapero, A., *Managing professional people*, The Free Press, 1985
- Stam, C.. *Kennisproductiviteit: een gevarieerd landschap*. In: *VIP*, 3e jaargang, nummer 12, 2001.
- Stolovitch, H.D. & E.J. Keeps, *Handbook of human performance technology; a comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- Stolovitch, H.D. *Human performance technologie. Onderzoek en theorie voor de praktijk*, *Opleiding & Ontwikkeling*, nr.1. pp.12, 2001.
- Swanson, R.A., *Analysis for improving performance; tools for diagnosing organisations & documenting workplace expertise*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1994.
- Ten Horn, L.A. en Steensma, H.. *Recenrestromingen in de humaniseringsbeweging*. In: J. Van Ruyseveldt, (red.) en J. von Grumbkow, *kwaliteit van arbeid. Hedendaagse stromingen*, Assen/Maastricht, Van Gorcum, 1989
- Vette, A. de. *De Professional, eenzaam maar niet alleen*. In: *Concurreren op deskundigheid* (Leenen et al. red.), Samsom, 1997.
- Waal, A. de.. *Presteren is mensenwerk*. Kluwer, 2001
- Weggeman, M.C.D.P.. *Leidinggeven aan professionals*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998
- Weggeman, M.C.D.P.. *Collectieve ambitie ontwikkeling*, Tilburg UniversityPress, 1995
- Weggeman, M.C.D.P.. *Kennismanagement: de praktijk*. Scriptum, Schiedam, 2000

- Weggeman, M.C.D.P.. Balanceren tussen anarchie en planning & control. In: Holland Management Review, Nummer 71, 2000
- Weggeman, M.C.D.P.. Verhogen van de kennisproductiviteit. Tekst lezing KWAPO netwerk, 2002.
- Wentink, T.. Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling. Lemna, Utrecht, 1999
- Williams, R.S., Managing employee performance. Design and implementation in organizations, Thomson Business Press, 2002